

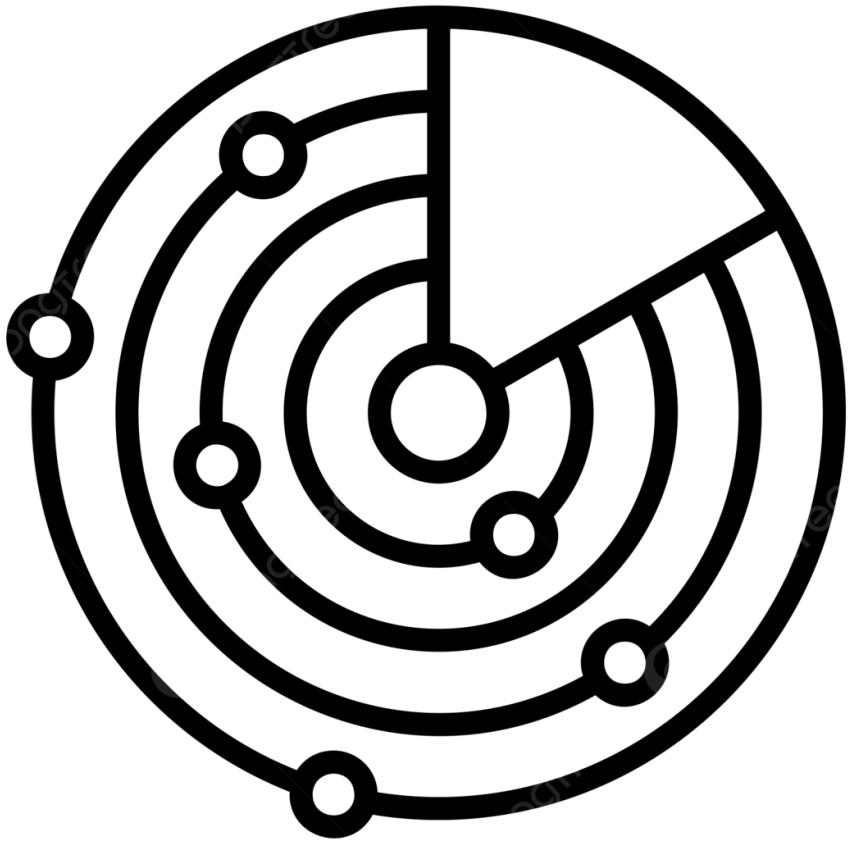
Orbit

Dr Michael Humann,
University of Liverpool

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

SONAAR



Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL



03 Reflexión dirigida

La reflexión es el último de los principios HEEAAR. Hablaremos de los distintos **tipos de reflexión** y de cómo puedes usarlos de manera táctica para enmarcar lo que alguien ha dicho a fin de alentarlo a explicar o hablar más los temas.

Dominar la reflexión, más que cualquier otra habilidad basada en el rapport, es la **clave para generar información de las personas** por lo que alentamos a los participantes a practicarla tanto como sea posible: pruébala con tu pareja, familiares, colegas — con quien sea — y observa cómo mejora tus conversaciones.

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

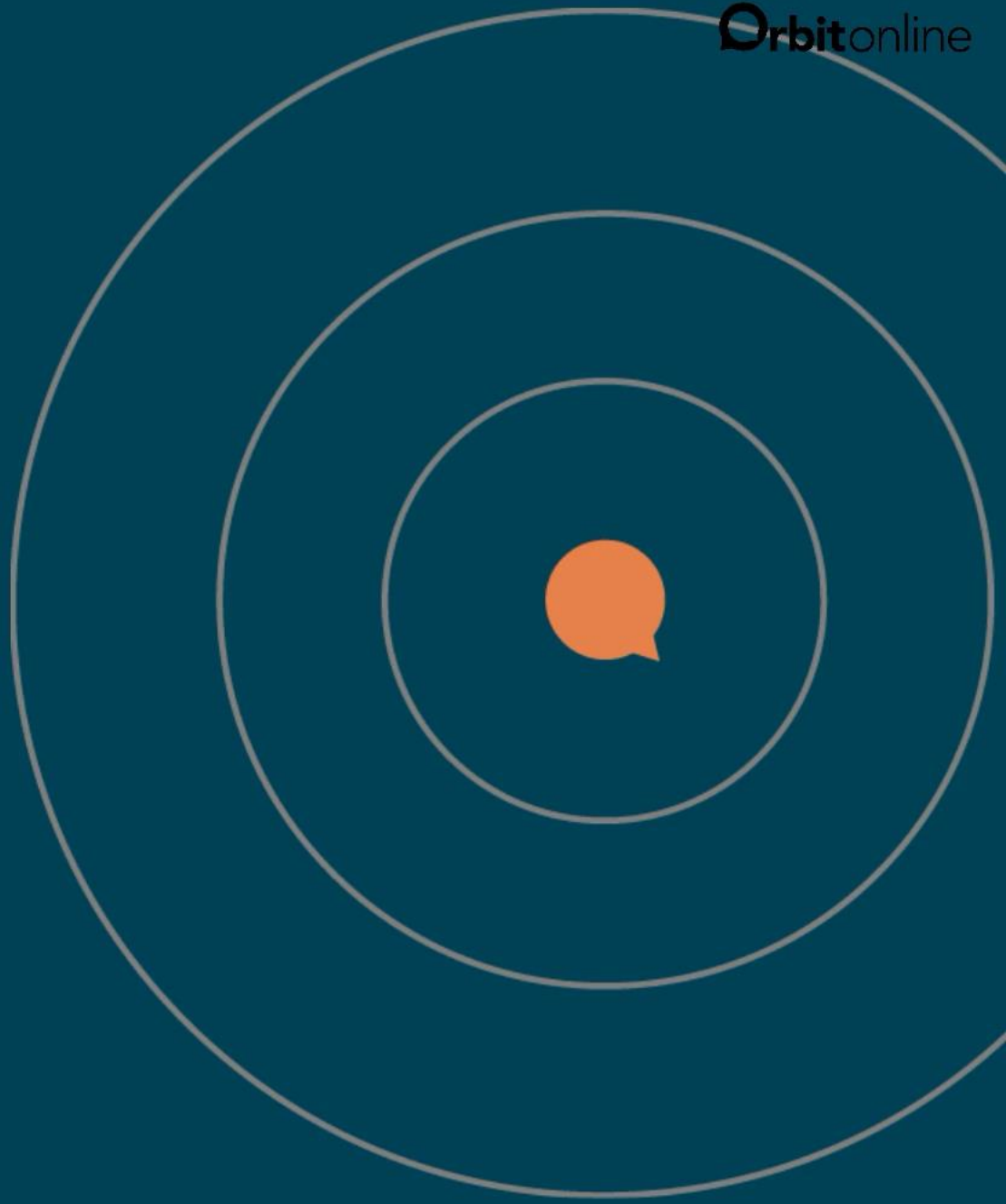
Reflexión dirigida

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

Orbitonline

Basics

Module 2
Reflective listening



La siguiente tabla resume las habilidades de reflexión dirigida que queremos que practiques.	
Simple	Una repetición directa y a menudo textual de una palabra o frase que se ha dicho. Puedes elegir cualquier segmento de interés. **Considera**: ¿sobre qué quieres saber más? ¿Qué es importante de lo que se ha dicho?
Opuestos	Resumir dos puntos de vista, emociones o perspectivas en conflicto. Lo que coloques al final de la oración probablemente será sobre lo que hablen más, así que sé táctico.
No discutir	Explora las declaraciones argumentativas o de resistencia, de manera reflectiva y evitando caer en discusiones. Frases como "Entonces, lo que me estás diciendo es..." o "¿Puedes contarme más sobre eso?" son útiles y evitan que la conversación se vuelva defensiva o argumentativa.
Afirmación	Busca de manera activa y determinada valores o comportamientos positivos para reforzarlos. Búscalos incluso si parecen ocultos por declaraciones o conductas negativas, ya que son la base de la cooperación.
Amplificación	Identifica cierta declaración o información del entrevistado, que se preste a ser reformulada de manera más fuerte o con una nota de aplificación. El objectivo es que el individuo siente la necesidad de clarificar y ofrecer más detalles relevantes.
Reformulación	Repite lo dicho mediante parafraseo, resumen o reflejando sentimientos o valores más profundos que creas que puedan estar presentes. A menudo es más eficaz si va seguido de una pregunta clave que lleve la conversación al siguiente tema.

Simple

Repite partes del diálogo o declaraciones sobre las cuales quieres saber más.

Estábamos discutiendo y se estaba poniendo un poco acalorada, así que me fuí. Cuando intenté pasar junto a ella, tiré una maceta de la mesa y entonces ella se puso como loca conmigo.

Posibles reflexiones:	**Trampas por evitar:**
“Cuéntame más sobre la discusión. ¿Cómo empezó?”	“La empujaste al pasar” — puede detonar defensiva si se percibe como acusación o duda
“Un poco acalorada…” (pausa)	
“Ella se puso como loca contigo.” (pausa)	¿Maceta? — no es de interés, así que no la reflejes

Opuestos

Presenta dos perspectivas opuestas ofrecidas por la persona y busca clarificación – enfocando en dos elementos en conflicto o incongruentes.

Solo estaba haciendo clic y descargando cosas sin fijarme bien — sé que es una estupidez. Nunca descargaría material con menores; no me interesa y sé que además es ilegal.

Posibles reflexiones:

Entonces, dijiste que nunca descargarías material que tuviera imágenes de menores porque no te interesa y sabes que es ilegal, pero también dijiste que estabas descargando cosas sin prestar atención.

Consejo:

Lo que coloques en la segunda parte será sobre lo que vayan a hablar, así que considera esta mientras armas tu repuesta.

No discutir

Cuando alguien muestra resistencia o actitud defensiva, explóralo con esa persona en lugar de intentar descartarlo o solucionarlo.

Ya respondí estas mismas preguntas una y otra vez. ¿Por qué siguen preguntándome lo mismo?

Posibles reflexiones:

Entiendo que estás frustrado y que sientes que sigo haciéndote las mismas preguntas que ya respondiste. Me disculpo; y sólo quiero asegurarme de entender bien lo que sucedió.

Cosas por evitar:

Prepárate para recibir más detalles sobre cómo se sienten, a pesar de que creas que es irracional o injusto.

"*Sí, bueno, parece que sigues preguntando porque no te gusta la respuesta o porque crees que estoy mintiendo.*"

Afirmación

Reafirma valores o comportamientos positivos.

Ya te dije todo lo que sé al respecto. No estoy seguro de qué más pueda hacer — de verdad intento ayudar, pero es difícil recordar. Fue hace meses... yo no sé que más decir.

Posibles reflexiones:

Tienes razón, fue hace varios meses, y sé que estás esforzándote para recordar detalles. Es muy útil. Sé que te gustaría terminar y estoy de acuerdo en hacer una pausa – pero antes de eso me gustaría hacerte algunas preguntas específicas para ver si eso ayuda a activar tu memoria.

Cosas por evitar:

No intentes engatusar al sospechoso, simpatizar ni exagerar qué tanto te identificas con él.

Esto no significa que ignores por completo la mala conducta, pero busca con atención aquellas comportamientos o actitudes que puedas destacar y reforzar.

Amplificación

Reflejar una postura en términos amplificados para invitar una corrección o clarificación.

Nos conocemos hace muchos años y hemos pasado varias vacaciones juntos. Nuestras esposas y los niños se llevan bien, pasan tiempo juntos y han hecho planes para las navidades.

Posibles reflexiones:

¿Bueno, entonces dirías que se conocen bien?
¿Podría decir que son mejores amigos?

Entonces han pasado mucho tiempo en la casa de ellos, ¿no?

Cosas por evitar:

Hay que tener cuidado de no introducir nueva información o detalles que puedan contaminar el relato.

Esta técnica requiere mucha delicadeza, ya que necesita mantener una buena relación, invitando correcciones y aclaraciones – y exagerar esto puede crear resistencia.

Reformulación

Refleja lo que han dicho o el mensaje de fondo, usando tus propias palabras.

Nunca haría daño a alguien inocente — no me criaron así. Si tu madre cruzara la calle, yo la ayudaría. Pero estamos en guerra.

Posibles reflexiones:

Entonces, dices que la moral es importante para ti — no hacerles daño a inocentes, ayudar a otros, actos de amabilidad. Pero que esas cosas a veces tienen que dejarse de lado cuando la gente está en guerra.
¿Has tenido que hacer cosas con las que normalmente no estarías de acuerdo porque sientes que estamos en guerra?

Cosas por evitar:

Intenta seguir con una pregunta exploratoria o dirigida, en lugar de una acusación o juzgarlos por lo dicho.

Effective Questioning

Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Habilidades básicas

01 Cuestionamiento efectivo.

02 Atención activa.

03 Reflexión dirigida.

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

Panorama de habilidades básicas

A continuación, ofrecemos un panorama general de las habilidades básicas de entrevista necesarias para preparar una buena entrevista. Hablaremos de atención activa, reflexión dirigida y formulación eficaz de preguntas.

Objetivos principales:

- Comprender las habilidades requeridas para preparar una buena entrevista.
- Presentarte los fundamentos de la atención reflexiva — una habilidad clave basada en el rapport.
- Comprender y explicar los diferentes tipos de reflexiones y cómo usarlas dentro de una entrevista.



© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.



01 Formulación de preguntas

Realizar una entrevista necesariamente requiere hacer preguntas, pero la forma en que uno las haga tendrá un gran impacto en la interacción, y la calidad el detalle de las respuestas. **Usando mejores preguntas, uno obtiene mejores respuestas.**

Hay una variedad de tipos de preguntas que deberíamos considerar en cuanto al impacto que tienen en la conversación. Veremos: 1) preguntas abiertas, 2) preguntas cerradas, y 3) preguntas a evitar.

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

Preguntas abiertas y cerradas

En términos generales, hay dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas.
Por lo general, las preguntas abiertas permiten dar una respuesta menos restringida e invitan más información, mientras que las cerradas producen respuestas breves y específicas.

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas están diseñadas para animar a la persona entrevistada a ofrecer un relato abierto o recordar de los hechos. No limitan el alcance de la respuesta y son las menos propensas a sugerir una respuesta específica.

- Las preguntas abiertas aumentan la cantidad de información 'no contaminada' proporcionada por la persona entrevistada.
- Las preguntas abiertas buscan comprender en lugar de confirmar.
- Las preguntas abiertas pueden comenzar con 'qué, por qué, cómo', pero también puedes usar la sigla TED.

Ejemplo:
T - Tell me ... (cuéntame más sobre eso).
E - Explain ... (explica lo que pasó).
D - Describe ... (describe los desafíos a los que te enfrentas).

Propósito:
- Extender la conversación y lograr que la persona ofrezca un relato abierto.
- Descubrir detalles y claves inesperadas.
- Facilitar la exploración de un tema de manera libre.

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

1 Preguntas cerradas

Preguntas cerradas/ de sondeo

Cuando necesites detalles más específicos, utiliza preguntas de sondeo y preguntas cerradas para confirmar información.

Precaución: **Demasiadas preguntas cerradas pueden resultar en un estilo rígido y predecible. Trata de no hacer más de 3 preguntas seguidas antes de volver a una abierta o a una reflexión.**

Preguntas cerradas de sondeo específicas

Una vez establecido el relato, investigadores usan preguntas específicas para llenar vacíos o aclarar detalles. Aunque limitan el alcance de la respuesta, no necesariamente son preguntas de "sí/ no". Estas incluyen:
¿Quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo?
(Who, What, Where, When, Why, and How)

Ejemplo:
"¿Había alguien más ahí contigo?"
o
"¿Dónde exactamente estabas cuando escuchaste el grito?"

Propósito:
- Llenar vacíos del relato libre proporcionado por la persona entrevistada.
- Obtener detalles más específicos.

Preguntas cerradas (Sí/ No)

Las preguntas cerradas requieren una respuesta muy breve o un dato específico, a menudo con un simple "sí" o "no".
Las preguntas cerradas pueden ser útiles para dirigir la atención de alguien hacia información relevante que aún no hayan mencionado en respuesta a preguntas abiertas, o para sondear lo revelado o corroborar hechos.

Ejemplo:
"¿Estuviste en la reunión?"
"¿Le pagaste?"
"¿Conoces a Roberto?
** Demasiadas preguntas cerradas pueden llevar a un estilo rígido; intenta no hacer más de 3 seguidas.*

Propósito:
- Restringir o limitar el margen de la conversación.
- Descubrir detalles o buscar aclaraciones.

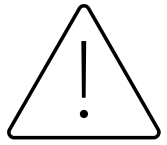
© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

1 Preguntas problemáticas

Preguntas a evitar

Debes evitar usar preguntas sugestivas, de opciones forzadas, múltiples o compuestas.

¿Por qué es importante?
La memoria humana es frágil. Cuando se usan preguntas sugestivas o cargadas, puede influir directa o indirectamente en la memoria de alguien.



Preguntas problemáticas		
	Descripción:	**Por qué debe evitarse:**
Sugestiva	Sugiere una respuesta específica. (p. ej., “El sospechoso era alto, ¿verdad?”)	Distorsiona la memoria y crea sesgo. Alternative: “¿Cómo describirías la altura de la persona?”
Elección forzada	Da opciones limitadas. (p. ej., “¿Era alto o bajo?”)	Fuerza una respuesta, incluso si ninguna opción es correcta.
Múltiple/ Compuesta	Dos o más preguntas en una. (p. ej., “¿Dónde estabas y qué viste?”)	Confunde a la persona, ya que sólo puede responder a una parte a la vez.
Cargada	Contiene una suposición emocional o acusatoria. (p. ej., “¿No crees que deberías haberla ayudado?”)	Aumenta la defensiva y cierra la comunicación.

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

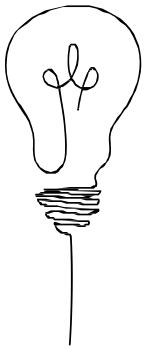
1 Formulación eficaz de preguntas

Consejos principales

La eficacia al preguntar radica en saber qué tipo de preguntas hacer y cuándo.

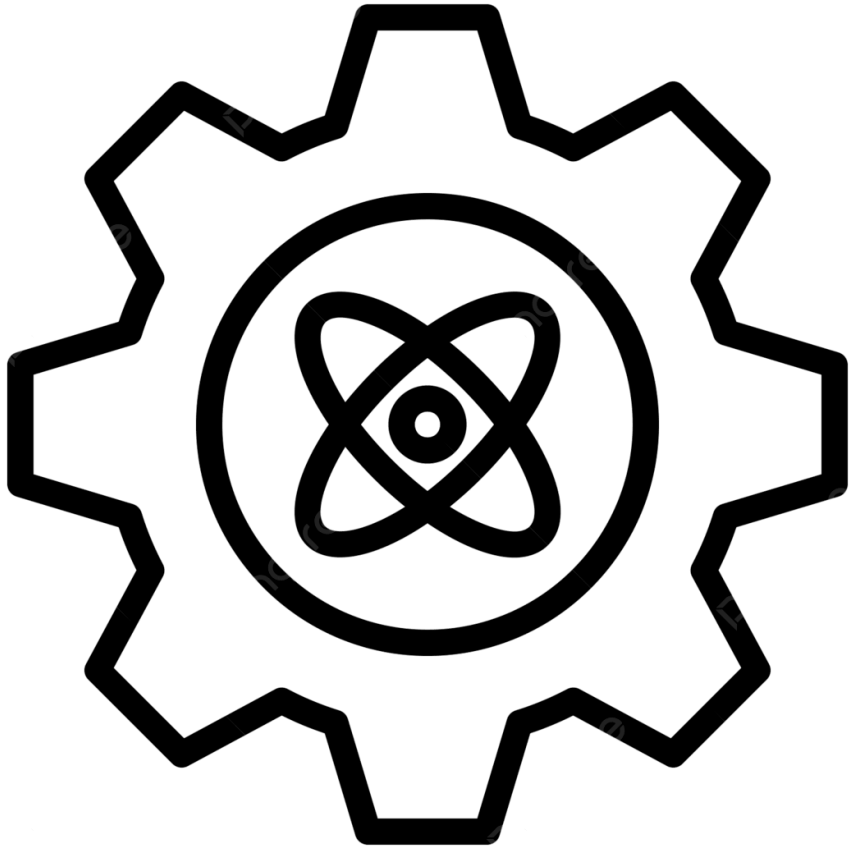
Por lo general, intenta formular más preguntas abiertas para obtener la mayor cantidad de información – y poner a prueba mas tarde – y usa preguntas cerradas (no sugestivas) cuando sea necesario para establecer hechos o sondear un relato en busca de detalles más específicos.

- **Usa preguntas abiertas y recordatorios (p. ej., TED) para abrir la conversación.** Para obtener una respuesta no restringida.
- **Usa preguntas cerradas dirigidas cuando necesites detalles específicos.**
- **Intenta no usar más de 3 preguntas cerradas seguidas;** antes de reflexionar o volver a una pregunta abierta. Esto evita que la conversación se convierta en un vaivén de preguntas y respuestas.
- **Mantén un tono neutral en las preguntas -** evita las preguntas basadas en suposiciones y sugerencias.
- **Mantén las cosas simples.** Evita la jerga u otro lenguaje difícil de entender y evita las preguntas múltiples o compuestas.
- **Asegúrate de que estás escuchando.** ¡Lo más importante es que estés escuchando – para responder en el momento!



© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

Polígrafos



Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

¿Pueden utilizarse juntos?



© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

Aclarar una "prueba fallida" al estilo ORBIT



Informar honestamente a la persona sobre el resultado.



Proceder a explorar las áreas señaladas por la prueba utilizando reflexión, evocación, y empatía – con el objetivo de comprender las respuestas de la persona.



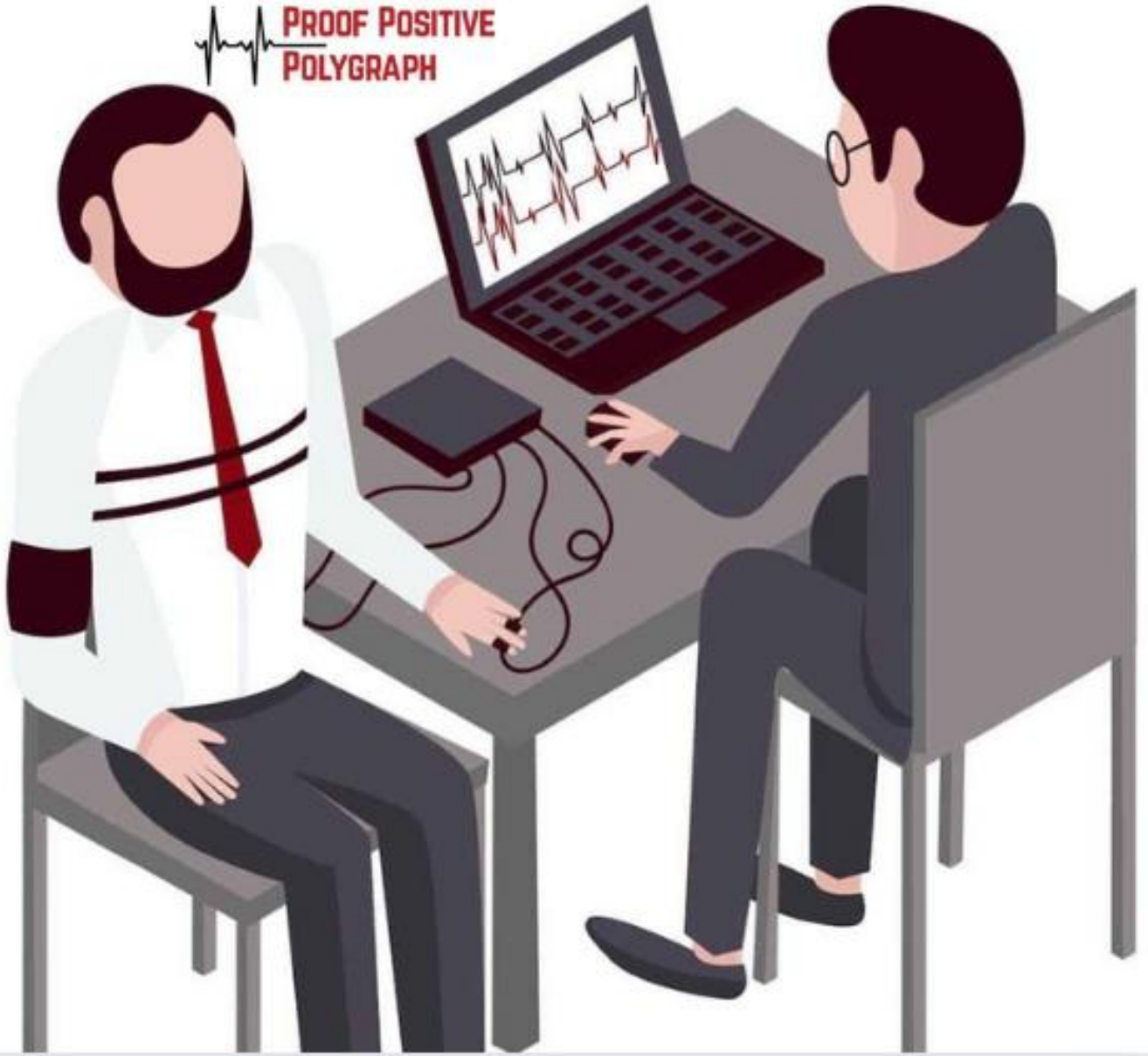
La incorporación del resultado del polígrafo debería generar presión interna para explicar – no presión externa para confesar.

"Hay algunas preguntas a las que usted ha reaccionado durante la prueba. Esto no significa que esté mintiendo, pero sí que su reacción indica ansiedad, emoción y una posible ocultación de detalles o información."

© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

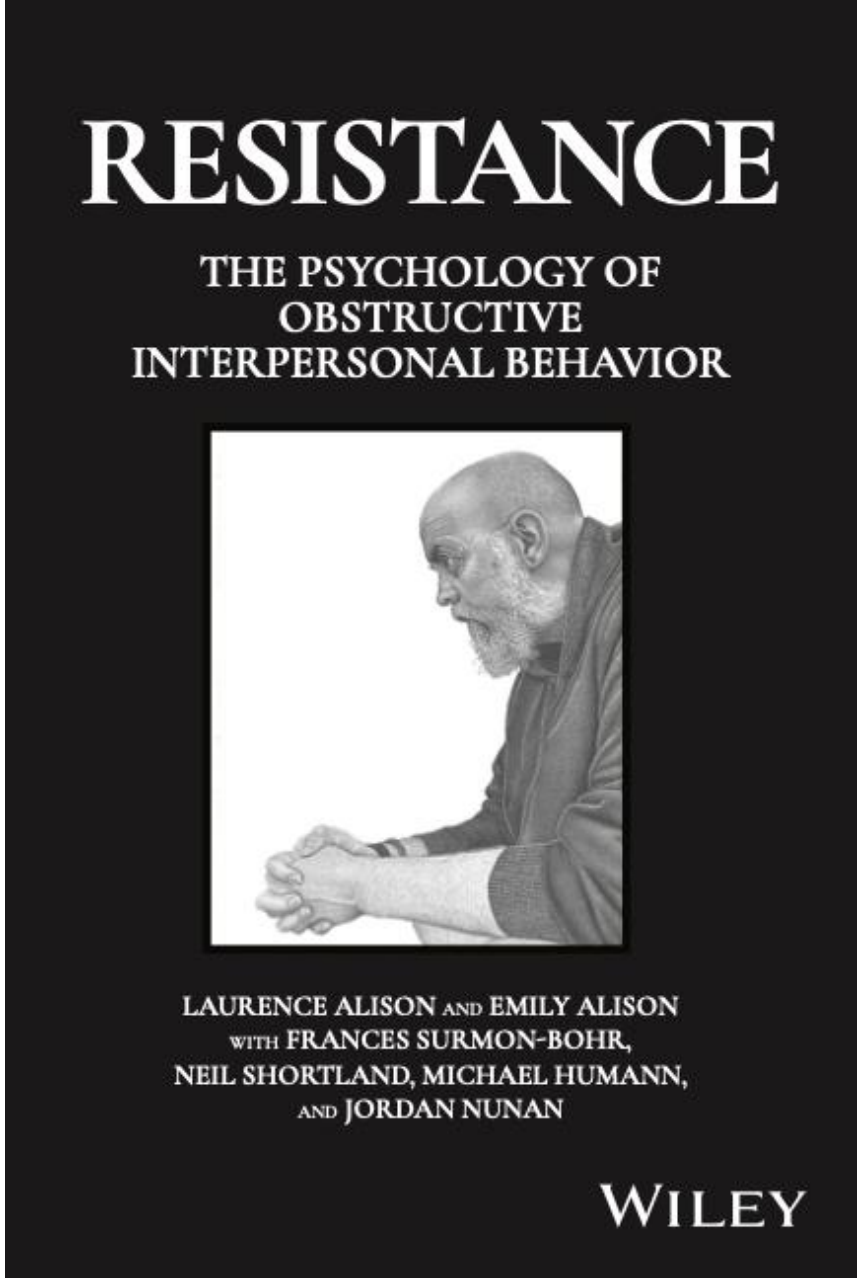
¿Pueden utilizarse juntos?

Sí – pero no con tácticas de confrontación positiva, ya que son contrarias a los métodos basados en el rapport y aumentan el riesgo de confesiones falsas.



© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.

Entrenamiento & Capacitación



Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Ciencia Traslacional

- La investigación conductual se convierte en competencias observables.
- Traducidas en habilidades que pueden explicar, reconocer, ensayar, practicar, evaluar, refinar y perfeccionar.
- Estas se desarrollan mediante el aprendizaje progresivo y la repetición.
- La formación se evalúa según si el comportamiento cambia y sobrevive a la presión operativa.

Orbit

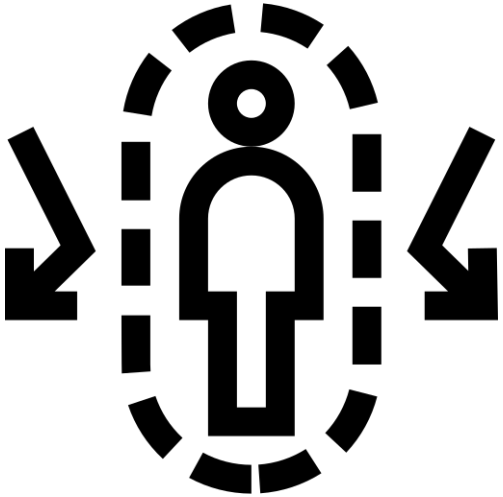
UNIVERSITY OF LIVERPOOL



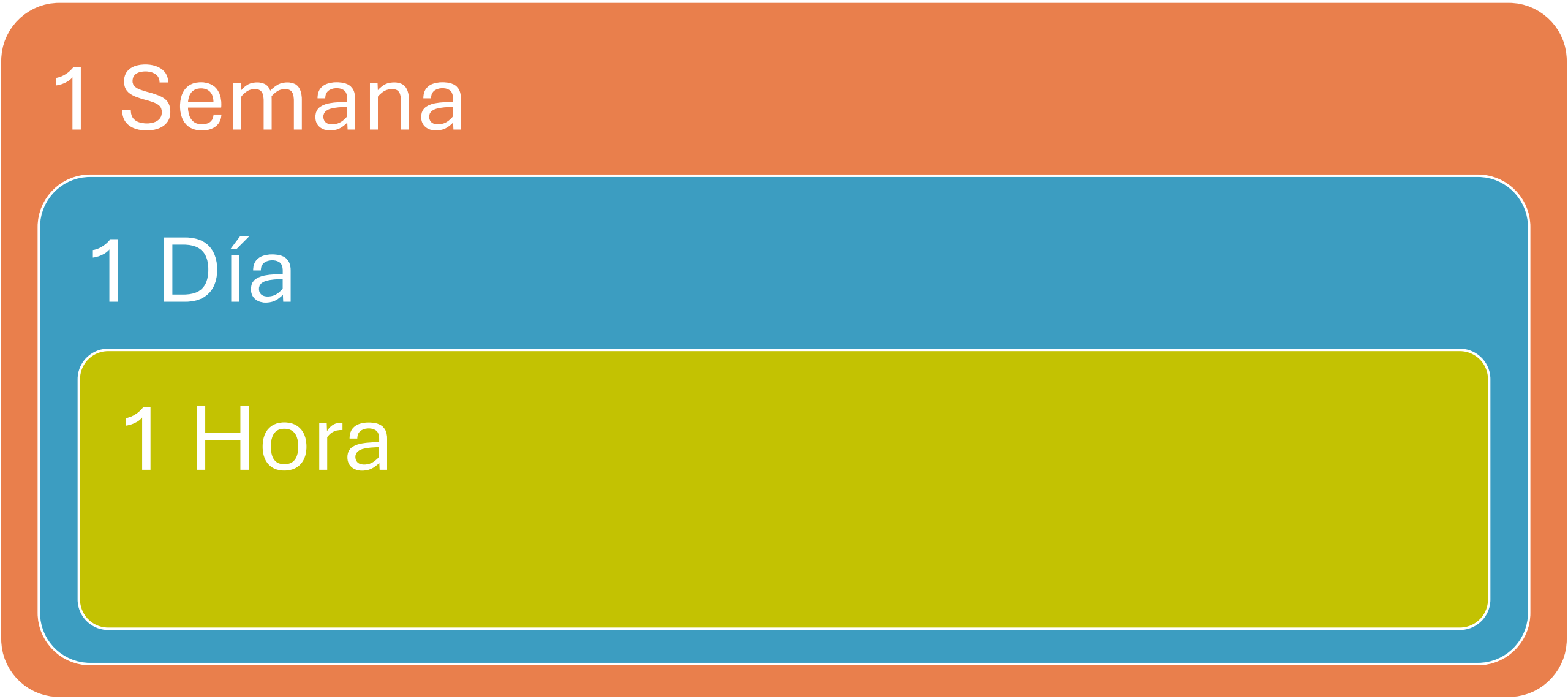
Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Resistencia



- Tres niveles interconectados:
    1. Parte de la entrevista (Batalla - Cerrada - Bruma).
    2. De los profesionales ante formas de operar y trabajar nuevas o diferentes.
    3. Institucional al cambio cultural e instructivo.


1 Semana
1 Día
1 Hora

ORBIT Wheel



Michael
Funcional
Disfuncional
León
León-Mono
Mono
Mono-Ratón
Ratón
Ratón-T-Rex
T-Rex
León-T-Rex
8
9
7
6
5
4
3
2
6
7
6
5
3
4
3

1 Hora

- Lenguaje común.
- Diagnóstico reconocido.

➢ Remover comportamientos contra productivos.

➢ Areas débiles.

1 Día

- Espacios reflectivos.
- Reconocer limitaciones.

➢ Reforzar comportamientos funcionales.

➢ Areas fuertes.

1 Semana

- Práctica deliberada.
- Trabajo en equipo.
- Profundizar tácticas.

➢ Expandir las habilidades.

➢ Areas nuevas.

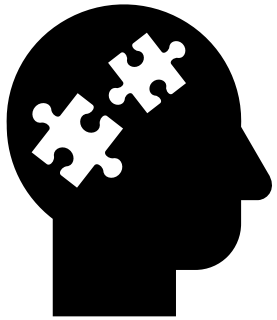
Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Habilidades interpersonales clave



© ORBIT 2026. Todos los derechos reservados.



Competence

- Capacidad
- Aptitud
- Habilidad



Confidence

- Confianza
- Seguridad
- Certeza

Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Práctica Deliberada

Pericia Especializada - ¿Qué competencias deberíamos evaluar?

- **Nivel 1: Procedural** – *¿Conozco la póliza?*
  Evaluar procedimientos básicos y comúnmente acordados.
- **Nivel 2: Declarativo** – *¿Entiendo por qué es como es?*
  Evaluar la capacidad de articular los vínculos entre pólizas y acciones tomadas.
- **Nivel 3: Calibración Condicional** – *¿Sé cuándo aplicarla? ¿Y cuándo no?*
  Evaluar conocimiento detallado y condicional de la póliza.
- **Nivel 4: Irregularidad Condicional** – *¿Entiendo ambos lados del argumento?*
  Evaluar la capacidad de explicar ambos lados de un argumento.

Orbit

¿POR QUÉ ENTRENAR? Para mejorar la toma de decisiones y la capacidad de articular estas decisiones.

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Entrenamiento - Cinco F

Form - Formato: ¿Qué formato debería utilizar?

Focus - Enfoque: ¿Cuál es el enfoque de la formación, tanto en el ámbito como en la especificidad?

Frequency - Frecuencia: ¿Qué tan seguido nos comprometernos a organizar entrenamiento?

Feedback: ¿Cómo funciona – quien lo presenta y cuál es la que estructura?

Findings - Resultados: ¿Cómo identificamos y medimos el cambio? ¿Cuál es el criterio para reconocer éxito?

Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL


ElePrimer


Prudential
2019 PRUDENTIAL
함께
TEAM USA

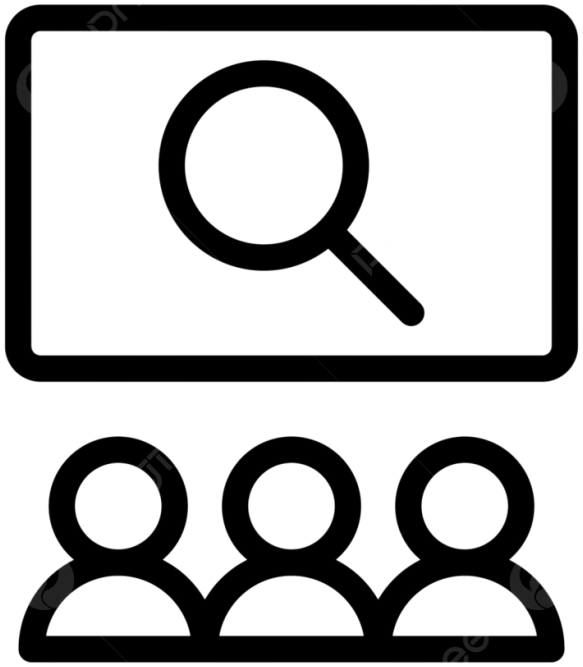
Resumen

1. **ENTRENAMIENTO**: Se deben desarrollar tareas que generen ambigüedad e incertidumbre en los resultados, para identificar los 'Fracasos' más probables. Y luego buscar medios para superar estos obstáculos.
2. **MEJORAR DESEMPEÑO**: Acelera la capacidad mediante la repetición, la práctica deliberada, y la conciencia del equipo.
3. **SELECCIÓN**: Selección de personal para los roles adecuados - o al menos incrementar la conciencia y reconocimiento de fortalezas y debilidades.
4. **PÓLIZA ADECUADA**: Desarrollo de formación para comprobar si las pólizas sobreviven al contacto con el mundo real, y si ayudan a líderes a tomar las mejores decisiones posibles con confianza.
5. **REFLEXIÓN**: Tendencias propias en relación a planes y procesos rígidos, considerando los retos que uno mismo o el equipo puedan enfrentar.

Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL

Panel & Preguntas



Orbit

UNIVERSITY OF LIVERPOOL


CEDS
Centre for Educational Development and Support
UNIVERSITY OF
LIVERPOOL